pw. magazine
voor HR-professionals
nummer 3 | 2017

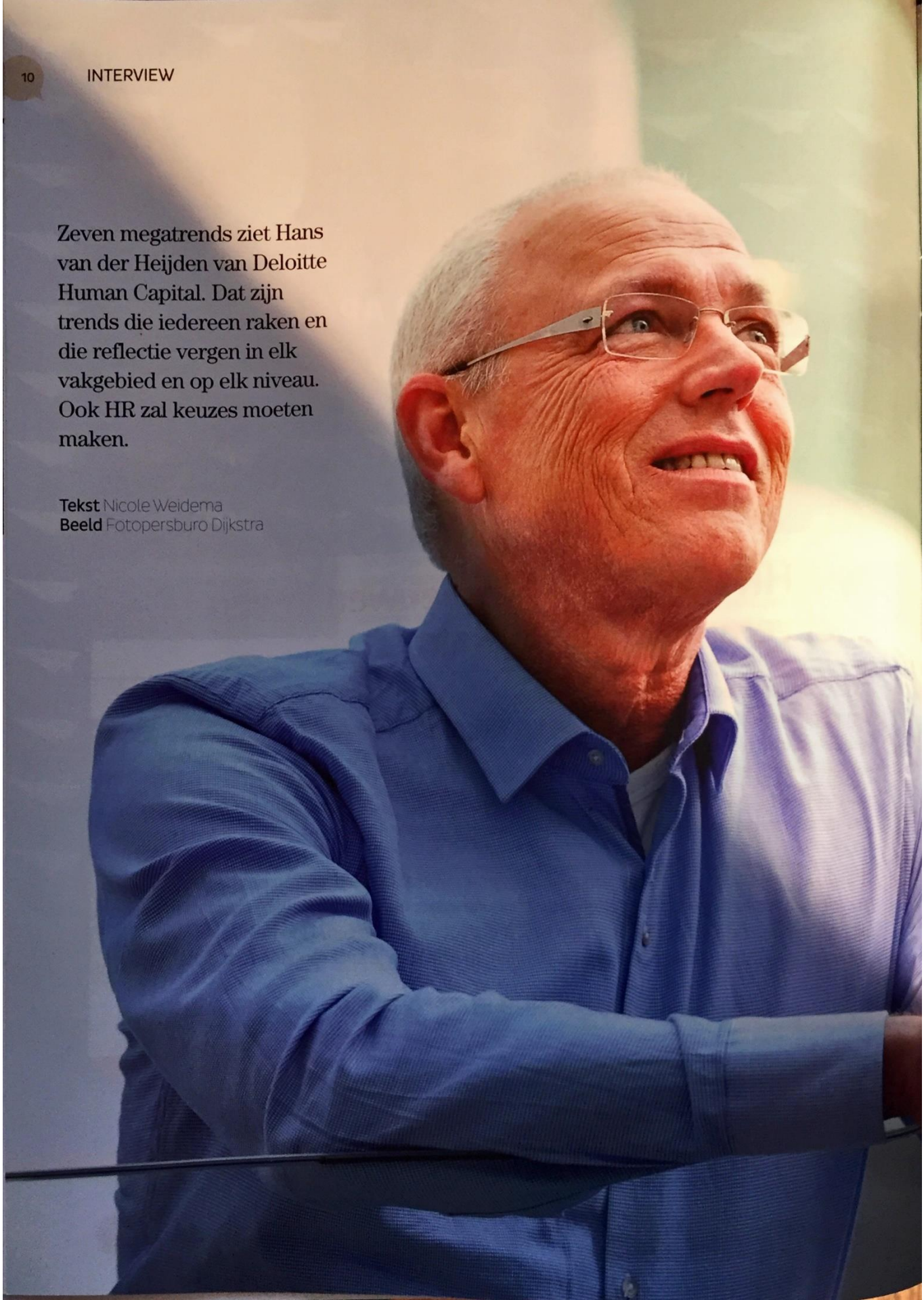
Technologie
De softwarewereld op z'n kop. Kan de HR-software bij het grofvuil?

HR-rollenmodel
Waarom HR zich moet ontpoppen als voorvechter van technologie

Pensioen
Werknemers met pensioenstress: HR als pensioenadviseur

Hans van der Heijden van Deloitte

'We zijn als HR te ver gegaan in de nuance'



Zeven megatrends ziet Hans van der Heijden van Deloitte Human Capital. Dat zijn trends die iedereen raken en die reflectie vergen in elk vakgebied en op elk niveau. Ook HR zal keuzes moeten maken.

Tekst Nicole Weidema
Beeld Fotopersburo Dijkstra

'De morele plicht tot optimisme'

Tien jaar geleden beschreef Hans van der Heijden, momenteel werkzaam bij Deloitte Human Capital, zeven megatrends. "In vergelijking met tien jaar geleden is de wereld sterk veranderd. Daarom benoem en orden ik opnieuw de majeure ontwikkelingen in de wereld en in onze maatschappij."

De zeven megatrends die Van der Heijden signaleert in zijn nieuwe boek zijn: Digitaler, Grenzelozer, Pluriformer, Onzekerder, Verantwoordelijker, Vitaler en ten slotte Ondernemender. Trends die sommige mensen somber stemmen. Van der Heijden laat de oordeelsvorming over aan de lezer. "De trends zijn wat ze zijn, *que sera, sera*. Je kunt er somber naar kijken of optimistisch. Mijn doel is om aan te zetten tot reflectie en het maken van keuzes. Voor de organisatie waarvoor de lezer werkt, voor de maatschappij en voor ieder van ons persoonlijk. Ik beschrijf, ik schrijf niet voor. Ik wil iedereen de ruimte laten voor eigen standpunten. Want de waardering van de trends, de manier waarop je ernaar kijkt, is voor iedereen anders. Net zoals het handelingsperspectief. Als je keuzes wil maken, dan maakt het verschil of je leidinggevende bent, bestuurder of commissaris, werkende of vakbondsonderhandelaar. Ik vind het de morele plicht van ons allemaal om optimistisch te blijven. Je wilt niet tegen je kinderen of je kleinkinderen of tegen je neefje of nichtje zeggen: 'Dikke pech voor jou, jouw wereld wordt alleen maar slechter'. "

Reden voor optimisme

Elke trend heeft ook zijn positieve uitwerkingen, stelt Van der Heijden. Neem digitalisering, waar je kunt focussen op privacyschendingen of internettrollen. "Je kunt ook kijken naar *technology for good*. De verwachting is dat er op allerlei vlakken technologische oplossingen ontstaan voor grote wereldproblemen. De ontwikkelingen gaan niet meer stapsgewijs en lineair, maar sprongsgewijs vooruit. Nanotechnologie in combinatie met 3D-printing zorgt bijvoorbeeld in de medische wetenschap voor doorbraken, die ons als mensheid enorm zullen helpen en individuen beter kunnen maken die nu geen uitzicht op genezing hebben. Zo is er in elke trend reden voor optimisme."

Stof tot relectie

Hoewel *Zeven Megatrends* geen exclusief HR-boek is, geeft het ook HR veel stof tot reflectie. Zo gaat het boek bijvoorbeeld ook over de flexibilisering van arbeid. "De inzet van flexibele werkenden is op zich niet nieuw; ons vak gebruikt al jaren uitzendkrachten, nulurencontracten en tijdelijke contracten. Maar ging »

» het tien jaar geleden nog vooral om piek en ziek, nu is de flexibele schil structureel geworden. Tot tientallen procenten bij veel organisaties. Dat is een bewuste keuze. En het roept vragen op. Bijvoorbeeld over het behoud van de gewenste cultuur. Hoeveel van de medewerkers willen we in vaste dienst en welk gedeelte vinden we maximaal wenselijk als flexibele schil? Vinden we het wenselijk dat flexibelen langere tijd zo'n leidinggevende cultuurdragende functie vervullen? Kan dat juist helpen bij een gewenste cultuurverandering? En als de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt – zeker voor functies in bijvoorbeeld de ICT – zouden we dan een vorm van HRM-light willen voeren voor een specifieke groep externen om die meer aan ons te binden? Dat betekent zorgen dat schaarse externen een gevoel van community hebben met jouw bedrijf en zich meer tot jou aangetrokken voelen dan tot anderen. Bijvoorbeeld met bijeenkomsten waarin gesproken wordt over ontwikkelingen in de organisatie. Zodat externen die tijdelijk niet voor jou werken, zichverbonden blijven voelen met de organisatie. Je kunt ook denken aan opleiden voor bedrijfssoftware. Het zijn investeringen die bedrijven nu niet of nauwelijks in externen doen. HR zou dat kunnen entameren."

Loopbanen gevarieerder

Het stijgen van de gezonde levensverwachting maakt dat loopbanen gevarieerder worden. "Veel mensen in onze dienstenmaatschappij zullen vijftig of zestig jaar werken. Met de robotisering en de verandering van de aard van de werkgelegenheid, zullen oude banen verdwijnen en nieuwe verschijnen. Ook dat is niet nieuw. We hadden een seinmeester en we hadden een ponstypiste. Die zijn allemaal verdwenen. Maar het gaat nu sneller en is ingrijpender. Er zijn voorspellingen dat de helft van de huidige werkgelegenheid verdwijnt en dat de jonge mensen die nu op school zitten, worden opgeleid voor een baan die straks niet meer bestaat. Aan de andere kant, het ROC Twente leidt nu als eerste duizend jonge mbo'ers op voor het bouwen, besturen en onderhouden van drones. Er is grote behoefte aan data-scientists; dat is een functie die een paar jaar geleden niet eens bestond."

'We zijn als HR te ver gegaan in de nuance. Het is nu vooral back to basics'

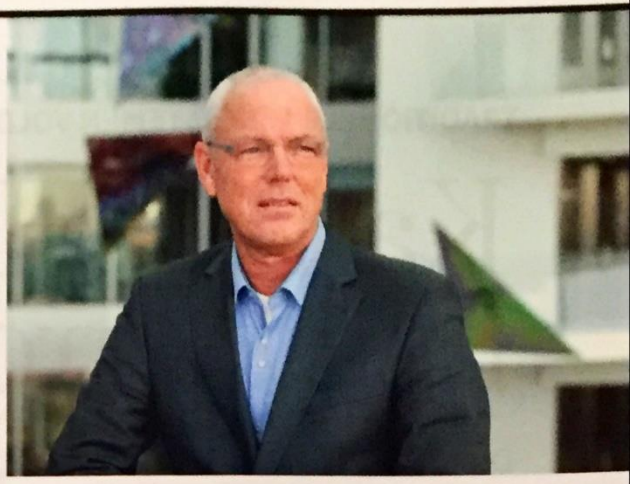
Gaten in cv's

Jong geleerd, oud gedaan gaat volgens hem niet meer op. "De kans is groot dat jouw vak verdwijnt of de werkgelegenheid afneemt. Of misschien wil je na twintig jaar zelf wel eens wat anders. Dan moet je jezelf recreëren, professioneel herscheppen. Dat kan ook in zo'n lange loopbaan. Het kost zo'n tienduizend uur om ergens master in te worden en je hebt een heleboel uren om dat te doen."

De recreatie betekent dat er veel meer transities zijn in het professionele leven. Koppel dat aan de toenemende noodzaak tot mantelzorg, en cv's gaan er heel anders uit zien, voorspelt Van der Heijden. "Mensen zullen de behoefte hebben om tijdelijk parttime te werken. Of ze zijn een periode beschikbaar als flexibele kracht en daarna weer voor een vast dienstverband. cv's zullen vaker gaten vertonen voor de tijden dat mensen aan het recreëren zijn. Werkgevers moeten omdenken naar cv's die dat soort transities weerspiegelen. Voor de professional betekent het dat je be-

HANS VAN DER HEIJDEN (56)

OPLEIDING: Rechten en Psychologie (cum laude) in Leiden.
HUIDIGE FUNCTIE: werkt bij Deloitte Human Capital en adviseert werkgevers bij het maken van goede keuzes in HRM en beloning.
VORIGE FUNCTIE: hoofd Arbeidsvoorwaarden & Regelingen bij Rabobank.
AHTERGROND: auteur van tientallen artikelen en vier boeken, waaronder de bestseller 'De WERKelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten'. Half maart verschijnt zijn nieuwe boek (zie kader).



langrijkste waarde op de arbeidsmarkt je reputatie is. "Ik vraag me ook af wat die transities op de langere termijn betekenen voor de investeringskeuzes van werkgevers in duurdere opleidingen of de informele ruimte voor het verlenen van mantelzorg. En loyaliteit moet van twee kanten komen. In de recessie zijn zoveel mensen ontslagen, dat je dat ofwel zelf hebt meegemaakt of iemand in je directe omgeving kent die het is overkomen. Het zet de vroeger vanzelfsprekende loyaliteit aan je werkgever onder druk. Van jongeren wordt sowieso al gezegd dat ze een loyalty-light hebben. Ik verwacht dat van beide kanten steeds zakelijker naar de arbeidsrelatie wordt gekeken."

Belangrijke opdrachten voor HR

Er zijn volgens Van der Heijden een paar belangrijke opdrachten voor HR. Om te beginnen de opdracht om de processen en instrumenten te vereenvoudigen en nog meer te digitaliseren. Van der Heijden: "We zijn als HR te ver gegaan in de nuance. Het is nu *back to basics*. In de meeste organisaties zal er geen HR-capaciteit bijkomen. We moeten ons dus concentreren op wat echt waarde toevoegt."
Die toegevoegde waarde ziet hij in het maken van keuzes. "Ik vind dat HR – hopelijk mede door reflectie uit dit boek – proactief de toekomst van het werk moet agenderen. Wie moeten en willen we aan ons binden om succesvol te zijn? Wat voor werkgeverschap ondersteunt de ambities? Dat zijn thema's die HR moet oppakken en met het lijnmanagement bespreken. Ik zie daarin als verbindend concept de *employee value proposition*; het aanbod aan medewerkers die je wilt behouden en aantrekken, inclusief degenen die je als externe aan je wilt binden. Dat gaat verder dan salaris. Het is ook de sfeer, de kwaliteit van leidinggeven, de ontwikkelmogelijkheden."
Wat betreft de arbeidsvoorwaarden is zijn advies zo veel mogelijk individuele ruimte te bieden. "Dat hoort bij een volwassen arbeidsrelatie. Ik geloof niet in levensloopgericht HRM dat onderscheid maakt in verschillende generaties. Werkenden in verschillende fasen van het leven kunnen om uiteenlopende redenen dezelfde behoeften hebben. Een jonge medewerker wil bijvoorbeeld nog een keer een wereldreis maken en een sabbatical nemen van drie maanden. En als opa of oma wil je misschien extra vrije tijd om voor je kleinkind te zorgen. HRM moet maatwerk bieden voor iedereen en dat kan ook steeds beter door smart HR."

Kwaliteit van HR

Waar het in zo'n *employee value proposition* volgens Van der Heijden vooral op aankomt, is om er een nadrukkelijke 'handtekening' van het werkgeverschap op te zetten. "Simplificeer de veelheid aan regelingen en vergoedingen en gebruik die ruimte om te laten zien waar je je echt in wilt onderscheiden."
Van der Heijden is niet pessimistisch over de kwaliteit van HR. "Ik vind dat we als beroepsgroep best positiever over onszelf mogen denken. Gelukkig hoor ik weinig geklaag meer dat we niet standaard aan de bestuurstafel zitten. Het gaat niet om positie, maar om invloed." «

ZEVEN MEGATRENDS

Bij uitgeverij Vakmedianet verschijnt half maart het boek 'Zeven Megatrends - Over leven en ondernemen in de nieuwe werkelijkheid' van Hans van der Heijden. U kunt dit boek nu al bestellen op: **vakmedianetshop.nl/boeken**